# Services, croissance et compétitivité

Xavier QUÉRAT-HÉMENT

Juin 2013

Les Notes Stratégiques
de l'Institut Choiseul

www.choiseul.info

# INSTITUT CHOISEUL

POUR LA POLITIQUE INTERNATIONALE ET LA GÉOÉCONOMIE

www.choiseul.info

# Services, croissance et compétitivité

Xavier Quérat-Hément
Président du Comité d'orientation stratégique
" Management et Services " de l'AFNOR

Les Notes Stratégiques
de l'Institut Choiseul

*L'Institut Choiseul est un centre de recherche indépendant dédié à l'analyse des grandes questions économiques, politiques et stratégiques internationales. Ses actions sont consacrées à la promotion du rayonnement économique et stratégique français et à celle de ses principaux acteurs.*

*Les* Notes Stratégiques *contribuent au débat national et européen sur les sujets d'intérêt majeur.*

# Synthèse

Toutes les études prospectives vont dans la même direction. Dans le futur, les services prendront une part de plus en plus importante dans l'économie. Comme le rappellent les derniers travaux de Ernst & Young, 55 % des entreprises comptent commercialiser de nouveaux services dans les cinq prochaines années. En 2010, la part des services représentait déjà 76 % du PIB de l'UE. Il y a donc bien là une véritable révolution des services qui se manifeste, sur le plan quantitatif, par un marché en croissance, et sur le plan qualitatif, par une redéfinition de la notion de service. Désormais, l'opposition entre industrie et services, un vieil *a priori* encore tenace en France, n'a plus lieu d'être. Bien placé dans cette course mondiale, notre pays fait partie des leaders en Europe et possède de nombreux atouts. En France, les services représentent 80 % du PIB. D'une manière générale, nous avons des résultats bien au-dessus de la moyenne européenne, voire mondiale. Par ailleurs, certains leaders nationaux, fleurons du CAC 40, sont également des champions mondiaux.

Notre pays peut-il pour autant se reposer sur ses lauriers ? Ou n'y a-t-il pas ici et là des irritants et des signaux faibles d'une confiance et d'une réussite qui s'effritent ? S'ils ont mieux résisté que les autres secteurs d'activité, les services ont également été touchés par la crise. Même si le solde de la balance extérieure du dernier trimestre 2012 est le meilleur jamais réalisé, de nombreux signaux inquiétants apparaissent à l'horizon. Tout d'abord, force est de constater que la concurrence est de plus en plus féroce. Les pays émergents sont en train de devenir des acteurs majeurs et ont compris l'importance stratégique de l'innovation. Par ailleurs, les acteurs nationaux pour rester compétitifs doivent désormais externaliser bon nombre de leurs activités. Mais la concurrence serait sans doute moins dangereuse qu'elle ne l'est si les entreprises de services n'étaient pas pénalisées par de nombreux obstacles locaux. Les charges et le coût du travail pèsent lourdement sur nos entreprises de services et ces dernières sont plus sensibles que les autres secteurs d'activité aux variations de ces externalités. Ensuite, le code du travail français, inspiré des heures glorieuses de l'industrie, est inadapté aux spécificités des métiers de service et la législation souffre d'une forte tendance inflationniste qui a tendance à corseter les professionnels plutôt qu'à leur donner des ailes. Enfin, alors que l'innovation de

service joue désormais un rôle stratégique déterminant, tout porte à croire qu'il manque quelques leviers pour encourager les entreprises à innover. Il est donc impératif d'entreprendre des réformes politiques pour adapter le marché du travail aux entreprises de services et encourager ces dernières à être dans les wagons de tête du train de l'innovation. Le nouveau patron du MEDEF aura d'ailleurs, dans cette optique, un rôle clé à jouer.

Pour mettre la France sur la voie du succès, il faudra de nombreuses réformes et des propositions sont faites dans ce dossier. Il peut être également utile de s'inspirer d'un modèle : celui de la transformation en cours du Groupe La Poste. Pour ce faire, nous avons conçu et développé la démarche « Esprit de Service » qui s'applique à l'ensemble des collaborateurs et des clients. Nous pensons que celle-ci peut inspirer tous les transformateurs de bonne volonté. Et notre pays en a bien besoin.

# L'AVENIR APPARTIENT À CEUX QUI SAURONT SERVIR

Pour savoir à quoi ressemblera le monde du service de demain, il suffit d'imaginer les nouveaux métiers qui vont émerger. Projetons-nous donc dans un monde où tous les secteurs d'activité seront concernés par cet univers du service. Si on prend le tourisme, par exemple, certains professionnels du secteur affirment déjà qu'ils vont se doter de *Welcomers* pour servir les exigences des touristes, qui ne se contenteront plus seulement d'un réceptionniste pour accomplir les formalités hôtelières ; ils voudront en plus un assistant qui va les conseiller et les accompagner dans leur langue tout au long de leur visite. Quel nouveau métier pour l'immobilier ? Chaque acquéreur potentiel d'un appartement réclamera de son agent qu'il soit également un consultant Green IT, afin de l'aider à optimiser sa consommation énergétique et son plan de financement. Et la fonction publique ? Le citoyen, afin de ne pas perdre de temps, voudra pouvoir non seulement accéder à l'ensemble de l'administration à distance, et sur un portail unique, mais également être régulièrement consulté sur la qualité des services qui lui sont rendus. Pour servir les exigences des voyageurs de demain, il faudra toutes les compétences d'un *yield manager* ; ce dernier devra réussir l'impossible : réserver le meilleur voyage, au meilleur coût, à la date choisie et, si possible, mettre son client en compagnie de voisins qui partagent les mêmes centres d'intérêt. Bref, comme on l'imagine, les métiers de service vont se multiplier, ils se retrouveront dans tous les secteurs d'activité. Ernst & Young [1] imagine même l'émergence d'un nouveau modèle dans le secteur de l'énergie, caractérisé par la captation de la relation client par de nouveaux entrants (spécialistes du traitement de l'information et des télécommunications) au détriment des opérateurs historiques, reléguant ainsi la fourniture d'énergie et des utilités au rang de simple commodité (rappelons

1. Ernst & Young, *La révolution des services - Nouveaux besoins, nouveaux services, nouveaux métiers*, Ernst & Young advisory 2012.

ici qu'IBM vient d'être retenu par Malte pour gérer son eau devant des acteurs comme Veolia, GDF Suez, …).

Dans ce monde déjà là, chacun est acteur, coproduit le service, fait connaître rapidement sa satisfaction sur les réseaux sociaux, zappe, exige, collabore. Un seul mot d'ordre : « facilitez-moi la vie » !

Voici donc les grandes lignes de l'univers du service qui se dessine, mais il nous faut décrire plus précisément la révolution qui est en train de se dérouler sous nos yeux.

## La nouvelle donne mondiale de l'univers des services

L'univers des services est en pleine mutation, cela s'exprime aussi bien sur le plan quantitatif par des chiffres en croissance, que sur le plan qualitatif, par l'explosion des possibilités numériques, par une profonde mutation des structures, et de la société en général.



### Un marché énorme en phase de consolidation

Comme le rappelle l'étude Oliver Wyman [2], bien que le marché des services soit immense, il reste encore fragmenté : ainsi 36 % de la valeur ajoutée est produite par les plus grands groupes mondiaux (90 % pour l'industrie). Pourtant ce marché est plus de deux fois plus gros que l'industrie. En matière d'emploi, le marché des services représente 76 % de l'emploi créé dans les pays du G7 (contre 22 % pour l'industrie). Et il correspond à 72 % de la croissance de l'OCDE (contre 25 % pour l'industrie).

L'étude Ernst & Young parle d'un « poids lourd de l'économie » [3]. Les plus grands groupes mondiaux sont des entreprises de services : « 48 % des entreprises du classement Fortune 1 000 Forbes appartiennent au secteur des services en 2011, réalisant 37 % de la valeur ajoutée ». En 2008, The World Bank Group estimait que la part des services dans le PIB mondial était de 70 %. En comparaison, elle était de 76 % du PIB de l'Union européenne en 2010.

Les chiffres impressionnants de cette croissance continue depuis 1945 peuvent s'expliquer par la succession de quatre facteurs cumulatifs [4] : l'augmentation du revenu des ménages (Trente Glorieuses), l'externalisation des activités non cœur de métier (chocs pétroliers), l'ouverture des marchés nationaux (déréglementation des années 1980), la révolution numérique (Internet). Le début du XXI^e^ siècle se

2. Olivier Wyman, « Services : les enjeux de la compétitivité française à l'horizon 2025 », Petit déjeuner de presse du Groupement des professionnels de services (GPS), 16 juin 2011, p. 4.
3. Ernst & Young, *La révolution des services - Nouveaux besoins, nouveaux services, nouveaux métiers*, Ernst & Young advisory 2012, p. 5.
4. Olivier Wyman, « Services : les enjeux de la compétitivité française à l'horizon 2025 », Petit déjeuner de presse du Groupement des professionnels de services (GPS), 16 juin 2011, p. 6.

caractérise par une véritable mondialisation des services. Cette dernière phase annonce un potentiel de croissance considérable des services à l'international. À cela s'ajoute le fait que les nouvelles technologies et Internet représentent un relais de croissance significatif. Tous ces indicateurs montrent bien que la révolution est en marche.

## La Révolution des services

Afin de bien comprendre ce phénomène, il convient de revenir sur quelques notions clés. Une activité de service se caractérise habituellement par « la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle. À la différence d'une activité industrielle, elle ne peut pas être décrite par les seules caractéristiques d'un bien tangible acquis par le client [5] ». Comme le rappelle le rapport de la Commission permanente de concertation des services (CPCS), « la valeur d'un service se construit dans la relation entre l'entreprise et son client, relation spécifique qui le rend unique et différent. Il implique des valeurs qui constituent le code génétique de l'entreprise, son ADN » [6].

La révolution des services s'exprime également dans la manière dont les entrepreneurs du secteur envisagent l'avenir (55 % des entreprises interrogées comptent créer de nouveaux services dans les 5 prochaines années, 78 % pensent que de nouveaux métiers finiront par émerger, 88 % pensent que services et technologies deviennent inséparables... [7]) et au travers de la transformation des modèles économiques et opérationnels. Ainsi, nous avons commencé à innover, à financer et à distribuer différemment dans un secteur en pleine mutation.

Notre définition initiale de l'entreprise de services doit donc être revue. « La définition traditionnelle des services est désormais fortement remise en cause. En effet, on observe une interdépendance croissante entre services et Technologies de l'information et de la communication (TIC). Ainsi, à l'avenir, le service sera de plus en plus caractérisé par une prestation immatérielle adossée à un support technologique » [8]. Notre énumération initiale des nouveaux métiers de service va totalement dans ce sens. En effet, la plupart de ces derniers vont de pair avec une innovation technologique. Ainsi, notre agent immobilier consultant en Green IT sera en partie dépendant des progrès de l'habitat durable, de la technologie du *smart-grid* et du déploiement de smartphones sophistiqués.



5. « Les services dans l'économie », *Insee Fiches thématiques, Services*, Insee Références, édition 2012, p.14.
6. Commission permanente de concertation des services (CPCS), *Rapport d'activité 2011-2012*, Paris, La Documentation française, p. 10.
7. Ernst & Young, *La révolution des services - Nouveaux besoins, nouveaux services, nouveaux métiers*, Ernst & Young advisory 2012, p.19.
8. Ernst & Young, *La révolution des services - Nouveaux besoins, nouveaux services, nouveaux métiers*, Ernst & Young advisory 2012, p.8.

Autant sur le plan quantitatif (un marché en pleine expansion) que qualitatif (une nouvelle définition), la vague de fond de la révolution des services emporte tout sur son passage. Mais un des phénomènes les plus marquants de ce chamboulement est sans doute la porosité croissante entre industrie et services.

## Industrie et services : deux secteurs en mouvement

Nous avons toutes les raisons de remettre en cause cette opposition stérile et pourtant courante. Celle-ci est de moins en moins justifiée, car force est de constater que les deux secteurs s'interpénètrent mutuellement pour fusionner progressivement.

Dernièrement, le gouvernement a eu l'excellente idée d'organiser à Bercy une grande conférence pour faire la promotion du *Made in France* et « des objets de la nouvelle France industrielle». Il s'agissait de préparer « la troisième révolution industrielle ». On pourrait souhaiter que la prochaine édition de cet événement mensuel prenne également en compte les services. Comme le rappellent les rapports du CPCS déjà cités, « en France, l'agriculture (le primaire) et l'industrie (le secondaire) sont les secteurs de l'économie les plus anciens. Ils sont clairement identifiés, car ils ont accompagné le développement économique et social de la France, comme celui de tous les pays les plus développés (…) L'heure est venue de construire une place similaire au secteur des services, qui joue désormais le principal rôle dans l'économie » [9]. Il faut donc dépasser quelques réflexes et idées reçues pour reconnaître l'entité services qui englobe un ensemble complexe et protéiforme d'activités en perpétuel changement. Ensuite, il est essentiel de montrer que le secteur des services est un acteur économique à part entière et n'est pas improductif comme on le laisse trop souvent entendre. Lors de ses *Keynotes*, Steve Jobs faisait autant la présentation des innovations technologiques d'Apple que des services qui en enrichissaient l'usage.

Comme le rappelle Pierre Gattaz ou Geoffroy Roux de Bézieux : « Opposer industrie et services n'a pas de sens : les industriels ont toujours proposé une part de service autour de leur produit, cette part ayant même tendance à augmenter fortement aujourd'hui ; quant aux activités de service, elles sont plus proches qu'on ne le croit de l'industrie et appliquent de véritables démarches industrielles » [10]. La définition des services évolue, non seulement du fait qu'ils sont de plus en plus adossés à une nouvelle technologie, mais, également, parce que la porosité avec l'industrie est de plus en plus grande.

---

9. Commission permanente de concertation des services (CPCS), *Rapport d'activité 2011-2012*, Paris, La Documentation française, p. 10.

10. Ernst & Young, *La révolution des services - Nouveaux besoins, nouveaux services, nouveaux métiers*, Ernst & Young advisory 2012, p.9.

Quant à l'industrie, elle tend progressivement à proposer à ses clients une panoplie d'offres de services. L'offre de partage de véhicules que développent aujourd'hui certains constructeurs en est un bon exemple. Avec l'évolution des mœurs et la mise en place de nouveaux usages, l'industrie automobile doit se réinventer. Afin de mettre en place Autolib, le groupe Bolloré a développé en interne une solution globale, allant du système d'information aux bornes de locations [11]. Ici, le groupe est à la fois industriel et prestataire de services. Une convergence s'opère : le produit de l'industrie devient un service pour l'usager, inversement, le service « location de voiture » se développe avec une méthode quasi-industrielle. Aussi, aujourd'hui, on emploie le terme de « groupe d'industrie de services » pour qualifier certaines entreprises (c'est le cas pour le Groupe La Poste, par exemple).

La révolution des services représente un nouveau marché. Oü se trouve la France dans ce nouveau monde ?

## La France, un géant des services

Si, comme nous l'avons évoqué, il reste à la France quelques *a priori* sur les activités de service hérités de l'histoire de ses gloires industrielles, il n'en reste pas moins que notre pays fait partie des géants du service. Les chiffres sont là pour le démontrer, mais également les succès de nos champions qui portent l'étendard de notre pays dans le monde entier.

### Des résultats au-dessus de la moyenne

Alors qu'en 2010, les services représentaient 76 % du PIB de l'Union européenne, ils représentaient en France 80 % du PIB (source The World Bank Group). Ces résultats au-dessus de la moyenne européenne s'expliquent par la performance des services marchands. En effet, ces derniers ont connu une croissance exceptionnelle de 2,8 % ces 20 dernières années (contre 2 % pour l'ensemble de l'économie). Aujourd'hui, le secteur des services marchands est le premier employeur en France avec 8,9 millions d'emplois (soit 35,2 % de l'emploi total) [12]. Fait marquant, entre 1978 et 2009, les services marchands ont vu l'emploi et la valeur ajoutée augmenter plus rapidement que dans toutes les autres branches de l'économie. Tous ces résultats permettent d'affirmer que la France est l'une des économies de services les plus développées d'Europe, située au troisième rang, juste derrière l'Allemagne et le Royaume-Uni, avec 16,4 % du total de la valeur ajoutée en volume de l'Union européenne à 27 et 12,5 % du total de personnes

11. Ernst & Young, *La révolution des services - Nouveaux besoins, nouveaux services, nouveaux métiers*, Ernst & Young advisory 2012,p.24.
12. Groupement des professions de services (GPS), *Le baromètre économique des services en France*, Paris, octobre 2012, p.10.

employées [13]. Enfin, toujours en Europe, c'est en France que les parts de valeur ajoutée (45,2 %) et d'emplois (34,5 %) produites par les entreprises de services sont les plus importantes (source OCDE). L'ensemble de ces résultats montre que notre pays est particulièrement bien placé. La présence de nos champions sur les podiums mondiaux vient renforcer ce sentiment d'avance confortable.

### Des leaders nationaux et des champions mondiaux

La première entreprise française est une entreprise de services, il s'agit d'Axa [14]. C'est assurément un fait marquant, pour un pays qui en est encore à penser que la prochaine révolution sera industrielle… Accor, Axa, BNP Paribas, Cap Gemini, Crédit Agricole, France Telecom, Natixis, Publicis, Société Générale, Suez Environnement, Unibail-Rodamco, Veolia Environnement, Vivendi… Ces treize entreprises de services représentaient à elles-seules plus de 32,5 % de l'indice du CAC 40 en 2010 (source Euronext). Enfin, 43 % des entreprises du même indice boursier appartiennent au secteur des services, et en représentent 50 % du chiffre d'affaires et 51 % des emplois.

Ces leaders nationaux sont également des champions mondiaux : sur le top 500 du magazine *US Fortune* de 2010, 14 des 39 sociétés françaises répertoriées sont des sociétés exerçant des activités de service. On notera qu'en 2010, la France comptait trois leaders mondiaux avec Veolia et Suez pour les services environnementaux, Vinci et Bouygues pour la construction, GDF-Suez et EDF pour l'énergie [15]. « La France est leader sur 30 % des segments de service, dans le top 3 mondial sur 60 % des segments, et dans le top 10 sur plus de 90 % des segments [16] ».

Pour autant, nous ne pouvons envisager l'avenir en regardant tranquillement la courbe de la croissance des services continuer de progresser d'elle-même vers le haut et nos leaders nationaux s'épanouir. Il faut conserver la plus grande vigilance et redoubler d'efforts. Car, comme nous allons le voir, de nombreux signaux indiquent que le secteur est à la peine et risque prochainement de subir de graves déconvenues si un sursaut national n'était pas rapidement donné pour encourager ces principaux acteurs. Le secteur du service est un véritable atout pour la France. Faisons en sorte qu'il le reste.

13. Le Royaume-Uni est leader de l'UE à 27 pour les activités financières, les transports et l'hôtellerie-restauration. L'Allemagne arrive en seconde position et s'appuie essentiellement sur les services aux entreprises, les services immobiliers, les services de location et les services collectifs, sociaux et personnels.
14. Commission permanente de concertation des services, *Le secteur des services en 2010, Rapport 2010*, Paris, La Documentation française, p.24.
15. « Forbes Global 2000 » (Classement 2010), *Forbes*.
16. Oliver Wyman, « Services : les enjeux de la compétitivité française à l'horizon 2025 », Petit déjeuner de presse du GPS, 16 juin 2011, p.10.

# UN ACTEUR EN PERTE DE VITESSE

La révolution des services est bel et bien en marche. La nature même de la définition évolue, de nouveaux métiers naissent, des marchés sont en train d'émerger, les frontières avec les autres secteurs d'activité s'estompent. La révolution des services est en train de recomposer le marché. Comme nous l'avons évoqué, demain ce seront les usages qui présideront les innovations technologiques et non l'inverse. Dans cette nouvelle configuration, les services occupent une place stratégique pour le développement de l'économie d'un pays. La France a donc tout intérêt, non seulement de conserver et de valoriser ses atouts, mais également d'anticiper les grands mouvements de la révolution des services pour devenir leader sur les marchés qu'elle est en mesure de conquérir. Or, les derniers résultats sont inquiétants. Certes, la crise a fortement pesé sur les acteurs, mais il semble également qu'une forme d'inertie récurrente à la structure du marché français pèse lourdement sur nos champions du service qui se retrouvent à la peine face à la concurrence mondiale. De nombreux indices indiquent que la France est un leader en perte de vitesse.

## Des signes inquiétants

Comme le soulignait le rapport 2010 du CPCS, les services ont bien résisté à la crise. Ainsi « en 2009, sous l'effet de la crise financière mondiale, le produit intérieur brut a reculé de -2,6 % en volume notamment du fait d'une baisse de plus de 10 % de l'activité industrielle qui a lourdement pesé sur l'évolution du PIB (-1,3 point). La résilience des services marchands a limité cette baisse en ne contribuant que pour environ -0,8 point à la baisse globale » [1]. Faut-il pour autant

1. Commission permanente de concertation des services (CPCS), « Le secteur des services en 2010 », in *Rapport 2010*, Paris, La Documentation française, p. 13.

en déduire que le secteur jouit d'une santé rayonnante et qu'il est inaltérable ? Les données que nous allons présenter ne nous autorisent pas un tel optimisme.

### Une reprise difficile

Certes, le dernier baromètre [2] du GPS apporte deux bonnes nouvelles : « les services établissent un record du solde commercial en 2012 à plus de 28 milliards d'euros », « la valeur ajoutée et le chiffre d'affaires ont été stables sur l'année ». Mais il indique également une réelle inquiétude des chefs d'entreprise et l'accélération de la contraction des effectifs salariés dans les activités de service. Cette perte de vitesse semble avoir débuté au second semestre 2011 [3] : « le secteur tertiaire marchand a créé 81 000 emplois en 2011, soit moins de la moitié du volume généré l'année précédente (175 000) ». Le quatrième trimestre 2012 a confirmé la contraction des effectifs salariés, avec un doublement des pertes d'emplois (destruction de 26 500 postes) [4]. Autre signe inquiétant relevé par le baromètre économique des services en France : la plupart des activités de services voient leur chiffre d'affaires fléchir en novembre, exception faite de l'immobilier et de l'hôtellerie-restauration. Pour ce qui concerne la création de valeur ajoutée du secteur, « la situation économique des services reste particulièrement atone depuis le second semestre 2011 ». Enfin, le climat des affaires, la prévision d'activité et l'état de la trésorerie démontrent que « le secteur des services connaît une situation économique déprimée, difficile à lire qui favorise l'attentisme ». Seul rayon d'optimisme, le solde de la balance extérieure : « durant le mois de novembre, le solde de la balance des services a réalisé son cinquième meilleur excédent depuis la création de la série statistique (janvier 1997), soit 2,8 milliards d'euros ». Les services aux entreprises et le tourisme sont les deux premiers postes d'excédent. Pour le reste, l'attentisme domine et nous avons de sérieuses raisons de nous inquiéter. Autre signe d'inquiétude, l'émergence d'un marché mondial des services nous met directement en concurrence avec d'autres pays où le coût de la main-d'œuvre est bien moindre.

### Une concurrence mondiale

Sur un marché des services mondialisé, la France possède de beaux leaders mondiaux. Mais ces entreprises doivent faire face à une concurrence de plus en plus difficile. Si la France est l'une des économies du service les plus développées

2. Groupement des professions de services, *Le baromètre économique des services en France*, Paris, février 2013.
3. Groupement des professions de services, *Le baromètre économique des services en France*, Paris, octobre 2012, p. 22.
4. Groupement des professions de services, *Le baromètre économique des services en France*, Paris, février 2013, p. 4.

en Europe, elle s'efface devant l'Allemagne et le Royaume-Uni sur le secteur du service marchand, par exemple. « La France est passée en 2007 du 3e au 4e rang mondial en exportations de services (derrière les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Allemagne) ». Ainsi, la croissance française des exportations de services serait deux fois plus faible que celle de l'Allemagne [5].

Mais la concurrence la plus inquiétante est celle qui vient des pays émergents. Quand on sait, par exemple, que la part des services dans le PIB chinois a cru de 34 % en l'espace de 10 ans et de 25 % pour celui de l'Inde (source The World Bank) on peut légitimement se poser des questions. De plus en plus, les activités de services de masse telles que les centres de services partagés et les centres d'appels sont implantés dans les BRICS, en Europe de l'Est et en Afrique du Nord (Maghreb). Une véritable tendance se dessine doublée d'une volonté d'hégémonie. Ainsi, « 91 % des dirigeants indiens considèrent la capacité à déployer un service au niveau mondial comme un facteur de succès» [6]. À titre de comparaison, seulement 37 % des répondants français accordent une importance à cette capacité de déploiement global.

Autre conséquence de la mondialisation, l'externalisation des services. Ce phénomène se développe essentiellement pour les services aux entreprises. Technologie de l'information, logistique, comptabilité, ressources humaines... les entreprises cherchent à externaliser ces fonctions en implantant des centres de services partagés dans les régions offrant des coûts compétitifs et une bonne qualité de service. Les grandes entreprises externalisent pour une meilleure maîtrise de leurs coûts, quant aux TPE-PME elles cherchent des relais de croissance.

Sur le plan de la compétitivité, nos champions sont challengés par de nouveaux acteurs qui proposent une forte attractivité. Pour rester dans la course, ils sont obligés d'externaliser leurs services dans des pays où le marché du travail est mieux adapté aux demandes du marché. Et comme nous allons le voir, ce dernier, en France n'est pas configuré pour encourager le développement des entreprises de services. Bien au contraire.

## Des facteurs d'inertie constants

Confrontées à de nombreuses difficultés conjoncturelles, les entreprises de services françaises vont devoir s'adapter à une situation qui se complexifie en permanence. La crise d'une part, l'émergence de nouveaux acteurs mondiaux d'autre part, sont des facteurs qui mettent à rude épreuve nos entreprises nationales. Mais ces circonstances défavorables pourraient être affrontées avec

5. Oliver Wyman, « Services : les enjeux de la compétitivité française à l'horizon 2025 », Petit déjeuner de presse du GPS, 16 juin 2011, p.12.
6. Ernst & Young, *La révolution des services - Nouveaux besoins, nouveaux services, nouveaux métiers*, Ernst & Young advisory 2012, p.23.

plus de vigueur si les obstacles quotidiens auxquels sont soumises les entreprises de services françaises sur leur propre sol pouvaient être allégés.

### Des charges trop lourdes

La France des services est caractérisée par des fragilités qui l'exposent à trois types de risques. La première de ces fragilités est la faible productivité. Cette dernière a pour origine le coût du travail élevé qui diminue les marges et la capacité d'autofinancement des entreprises françaises de services [7]. Le rapport 2010 de la CPCS est formel : il faut alléger les charges sur le travail pour favoriser la compétitivité des entreprises de services. Les professions de service sont particulièrement exposées à une variation du coût du travail. La part de la valeur ajoutée dans le chiffre d'affaires étant relativement élevée (une moyenne de 64,8 % toutes activités confondues) du fait de l'intensité de l'emploi et le taux de marge des entreprises étant relativement faible (27,5 % en moyenne), les entreprises de services disposent d'une faible capacité pour amortir leurs investissements et leur dette. D'après les auteurs du rapport : « une augmentation de 5 % des frais de personnel se traduit, toutes choses égales par ailleurs, par une diminution de 90 % du taux de marge brut et conduit à la disparition inévitable de l'entreprise. Une augmentation, même très limitée, du coût du travail, induit de graves difficultés pour les professions de services » [8]. Les risques encourus par toute augmentation du coût du travail sont donc la délocalisation ou le recours à l'automatisation du travail [9]. Ils préconisent donc trois mesures :

- pérenniser le principe des allègements de charges sur les bas salaires, afin de favoriser le maintien d'emploi peu qualifié en France ;
- calculer les cotisations patronales sur un mode progressif en fonction des rémunérations versées ;
- étudier la faisabilité du transfert de certaines charges patronales vers un impôt à assiette large pour compenser un allègement de certaines d'entre elles.

Dans son rapport de 2012 [10], le même organisme a mis en place un « Observatoire du coût du travail dans les services ». Les résultats de l'enquête menée sont édifiants. Entre juillet 2002 et janvier 2012, les frais de personnel ont augmenté de 36,4 %. Hausse du Smic de 35 %, alourdissement significatif des charges patronales (+ 1,6 points depuis 2002), cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises, mise en place de nouvelles pénalités, etc., toutes ces charges pèsent lourdement sur les emplois et font qu'avec 33,60 euros/heure, le salaire horaire moyen français

7. Oliver Wyman, « Services : les enjeux de la compétitivité française à l'horizon 2025 », Petit déjeuner de presse du GPS, 16 juin 2011, p.12.
8. Commission permanente de concertation des services, « Le secteur des services en 2010 », in *Rapport 2010*, Paris, La Documentation française, p.101.
9. *Ibid*, p.98.
10. Commission permanente de concertation des services, *Rapport 2011-2012*, Paris, La Documentation française, p. 41.

est le deuxième plus cher d'Europe devant l'Allemagne (30,30 euros/heure). Pour le secteur des services, la différence est encore plus flagrante, puisqu'en France, le coût horaire du travail se monte ainsi à 32 euros, alors qu'il est de 27 euros outre-Rhin. Comment dans ces conditions les entreprises de services françaises peuvent-elles se montrer compétitives ?

### Un marché du travail trop rigide

Un des phénomènes les plus marquants de la révolution des services est sans doute le grand chamboulement du marché du travail et la transformation d'un modèle ancien. Or, cela s'accompagne malheureusement de changements parfois brutaux. Ainsi, comme nous le rappelons dans le cadre de l'Institut Esprit Service, « des entreprises, petites ou grandes, autrefois solides s'effondrent, d'autres se remodèlent radicalement, des nouveaux entrants deviennent rapidement dominants sur la base de modèles économiques innovants et robustes. La nouveauté réside dans le fait que ce mouvement de « Big Bang » permanent n'a jamais été aussi rapide – le succès ou le déclin qui prenait autrefois plusieurs décennies advient en quelques années voire semestres – ni connu une telle ampleur. [11]» Un double problème se pose alors : celui de la facilitation du changement pour les entreprises en général et celui de l'accompagnement du changement pour les ressources. Or, il semble que le marché du travail français ne soit pas tout à fait prêt. Rappelons quelques chiffres au passage : le code du travail, c'est plus de 10 000 articles, 2 490 sections, 1 065 sous-sections, 460 paragraphes, l'ensemble atteignant un volume de 3 231 pages (Dalloz, édition 2010). À titre de comparaison, l'équivalent allemand du code du travail se limite à 928 pages. Les Anglais, eux, battent tous les records avec un corpus de textes qui ne dépasse pas 500 pages. Comment des entreprises de services sont-elles en mesure d'évoluer et même d'innover dans un environnement juridique qui remonte à la deuxième moitié du XIXe siècle, alors que l'industrie constituait le modèle unique ? Le code du travail est un empilement d'articles qui se sont accumulés en prenant toujours le même modèle comme référence : celui de l'ère industrielle. Ce modèle n'est plus du tout adapté. Il est frappant de constater qu'« on trouve dans le code du travail des articles sur les règles d'hygiène et de sécurité qui concernent des outils obsolètes, alors que la notion de client est peu reprise (hormis le cas du travail temporaire), ce qui ne permet pas de répondre aux nouvelles formes d'organisation du travail nécessaires aux métiers de services. [12]» Dans une société de services, les salariés sont en contact direct avec le client. Le client, qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'un particulier, est le principal interlocuteur. La relation

---

11. Institut Esprit Service, *L'entreprise remodelée par le service, enjeux inédits et nouveaux modèles économiques,* décembre 2012, p.2.
12. Commission permanente de concertation des services, «Le secteur des services en 2010», in *Rapport 2010,* Paris, La Documentation française, p.101.

client a donc un impact direct sur l'organisation et les rythmes de travail. Afin de pouvoir prendre en charge les nouveaux rythmes de vie des Français, il est, par exemple, nécessaire d'instaurer des règles de travail plus souples pour les professionnels du tourisme.

Il est donc impératif d'assouplir le cadre dans lequel évoluent les entreprises. Des propositions d'amélioration des formes existantes de contrats atypiques ont été faites par la CPCS. Le contrat de travail à durée indéterminée intermittent (alternance de périodes travaillées et non travaillées, en fonction de la fluctuation de l'activité), le CDD d'usage ou le contrat saisonnier, seraient des solutions mieux adaptées. Il serait également important de favoriser de nouveaux modes d'organisation du travail, tels que les groupements d'employeurs et le portage salarial.

Si le cadre juridique a besoin de profondes réformes afin de devenir un terreau fertile pour l'épanouissement des nouvelles entreprises de services, il est également vital de mettre en place d'importants moyens pour recruter et former les professionnels qui exerceront les emplois de demain. 89 % des dirigeants estiment que la formation des équipes est essentielle pour la compétitivité [13]. Aussi, dans une intervention récente, le président Hollande, réaffirmait son souhait de miser sur la formation professionnelle afin qu'« un chômeur sur deux se voit proposer une formation » [14].

Avant la formation, il est une première étape, qui est le recrutement. En ce qui concerne le secteur du service, il est primordial de « développer la connaissance des métiers des services pour faciliter les recrutements et les passerelles professionnelles » [15]. On notera la mise en place de nouveaux types de dispositifs de formation professionnelle, telle que la POE (Préparation opérationnelle à l'emploi), favorable à une meilleure adaptation entre l'offre et la demande ou encore la MRS (Méthode de recrutement par simulation) qui permet d'élargir les recherches de candidats en privilégiant le repérage des capacités nécessaires au poste de travail proposé. Cette dernière méthode est préconisée par la CPCS. Aussi, le GPS a conclu une convention avec Pôle Emploi afin de la mettre en œuvre. Il faut également simplifier et privilégier l'alternance afin de permettre aux salariés de mieux appréhender les missions de travail. Ils pourront ainsi expérimenter l'entreprise tout en bénéficiant d'une formation. Le CQP (Certificat de qualification professionnelle) enfin, est une proposition intéressante du groupe de travail « emploi et attractivité des métiers » de la CPCS [16]. Transversal à toutes

---

13. Ernst & Young, *La révolution des services - Nouveaux besoins, nouveaux services, nouveaux métiers*, Ernst & Young advisory 2012, p.47.
14. *Reuters*, « Hollande : un chômeur sur deux devra se voir proposer une formation dans un délai de deux mois », in *Le Figaro*, 4 mars 2013.
15. Commission permanente de concertation des services, «Le secteur des services en 2010», in *Rapport 2010*, La Documentation française, p.45.
16. Commission permanente de concertation des services, *Rapport 2011-2012*, Paris, La Documentation française, p.51.

les branches, il permettrait de développer les compétences des salariés et corriger le manque de culture de la relation client.

Le marché du service évolue sans cesse. Et pour suivre le mouvement, il faudra des entreprises capables de se réinventer en permanence. Comme nous allons le voir, l'innovation représente un enjeu stratégique dans le secteur des services, or, elle n'est pas suffisamment encouragée.

## Ne pas laisser passer le train de l'innovation des services

Une des idées reçues sur le service en France serait que « les services ne sont pas innovants » [17]. Or, la réalité est toute autre. En effet d'après les auteurs de l'étude Wyman, d'une part, il s'agit d'une « innovation très avancée, accélérée par la révolution numérique à l'instar des technologies de l'information, des télécommunications ou des services financiers », d'autre part, à « chaque fois, les champions ont réinventé l'offre de leur secteur ». Non seulement les services sont innovants, mais qui plus est, leur aspect innovant influe sur l'ensemble de la société en remodelant celle-ci. Au sein de l'Institut Esprit Service, nous parlons d'ailleurs « d'entreprise remodelée par le service » [18]. S'il est évident que l'innovation est consubstantielle des activités de services, il faudra voir comment on peut lever les obstacles qui l'empêchent de se réaliser pleinement dans notre pays.

### Oui, on innove dans les services

À la question « à quoi seront destinés les nouveaux services de demain ? », 45 % des entreprises répondantes de l'enquête Ernst &Young ont déclaré qu'ils « permettraient de répondre aux nouvelles exigences des consommateurs » [19]. Plus précisément, 86 % des répondants de la même étude estiment que les consommateurs sont les premiers contributeurs de ces innovations (juste après viennent les équipes internes avec 84 %).Ce chiffre résume à lui seul la spécificité de l'innovation de service : celle-ci se fait toujours en collaboration avec le client.

Comme le souligne une note récente de l'Institut Esprit Service [20] à laquelle nous avons largement participé, le contexte dans lequel a lieu l'innovation de service est inédit. En effet, un nombre considérable d'inventions technologiques ont touché

17. Oliver Wyman, « Services : les enjeux de la compétitivité française à l'horizon 2025 », Petit déjeuner de presse du GPS, 16 juin 2011, p.16.
18. Institut Esprit Service, *L'entreprise remodelée par le service, enjeux inédits et nouveaux modèles économiques*, décembre 2012.
19. Ernst & Young, *La révolution des services - Nouveaux besoins, nouveaux services, nouveaux métiers*, Ernst & Young advisory 2012, p. 15.
20. Institut Esprit Service, *L'entreprise remodelée par le service, enjeux inédits et nouveaux modèles économiques*, décembre 2012, p.4.

le grand public en peu de temps (TIC, nanotechnologies, biotechnologies…). Cette ère se caractérise également par « l'émergence d'un fonds commun de valeurs et d'attentes radicalement différentes dans la société des pays développés » [21]. Comme le montre, par exemple, l'évolution de la notion de propriété. On observe une certaine remise en cause du consumérisme exacerbé et une émergence de nouveaux modèles d'échange tels que la location en *C to C*, l'échange non monétisé, le troc, ou le paiement à l'usage. Par ailleurs, une transformation axiologique a lieu en faveur de « la volonté de coopérer, de contribuer, de créer ensemble », « l'envie de récupérer, de recycler, de réutiliser », « des attentes fortes autour du "gratuit" (ou présenté comme tel), héritées de la liberté d'Internet et du *low cost*» [22]. La plupart de ces valeurs sont issues de la civilisation de l'Internet et elles accordent une grande importance à la notion de partage. Énumérons avec le rapport de l'Institut Esprit Service, ces nouvelles notions essentielles : mobilité et hyper-connectivité, relation en temps réel et nouvelle expérience clients, *data* et *big data*, *Cloud*, plateformes informatiques et applications payées à l'usage. C'est dans ce nouveau contexte en perpétuelle transformation qu'innovent les entreprises de services. Cette situation est totalement inédite: « Car la valeur économique restera bien créée par l'innovation pour les clients. Après les entreprises en silos processées des années 1980, et les entreprises matricielles automatisées par les ERP des années 1990, voici les entreprises agiles, maillées, cellulaires, collaboratives, qui font corps avec leur écosystème, dans une relation plus équilibrée, mettant l'humain (plus) réellement au centre de leurs préoccupations, au service d'un écosystème de plus en plus large » [23]

Dans ce nouveau contexte tout particulier, l'innovation de service joue un rôle fondamental. Je définis cette dernière comme une co-production entre clients et fournisseurs. Aussi, il existe deux types d'innovations : soit la mise sur le marché d'un service totalement innovant, soit un service identique mais dont le mode de réalisation est renouvelé ou amélioré pour répondre à une nouvelle cible de clientèle ou un nouveau marché. On notera encore que l'innovation de service n'est pas forcément technologique : ainsi d'après une étude de l'OCDE, seules 23 % des entreprises indiquent faire de l'innovation non technologique en France, alors qu'elles sont 50 % en Allemagne.

La prise de conscience de l'importance stratégique de l'innovation de service est récente en France. Alors qu'en Allemagne et en Finlande des politiques de soutien dédiées ont été mises en place de longue date, en France, c'est essentiellement seulement depuis 2003 qu'on a lancé une opération de prospective dédiée intitulée

21. Institut Esprit Service, *L'entreprise remodelée par le service, enjeux inédits et nouveaux modèles économiques*, décembre 2012, p. 4.
22. *Ibid.*
23. Institut Esprit Service, *L'entreprise remodelée par le service, enjeux inédits et nouveaux modèles économiques*, décembre 2012, p. 5-6.

FUTURIS [24]. Pour autant, notre pays a-t-il bien pris toute la mesure stratégique des enjeux recouverts par cette notion d'innovation ? A-t-on vraiment fait tous les efforts nécessaires ?

### Lever les freins à l'innovation

61 % des entreprises interrogées dans l'étude Ernst & Young pensent que « les principaux freins à l'innovation en matière de production de services rencontrés par l'entreprise sont le "manque d'intégration des nouvelles technologies" et le "manque de recul" par rapport aux urgences quotidiennes des clients » [25]. Viennent ensuite les difficultés de financement (54 %). Aussi, quand on interroge les mêmes personnes sur les mesures à prendre pour lever les freins à l'innovation, ils mettent en premier lieu une amélioration de la formation (89 %) et la mise en place d'équipes pluridisciplinaires (85 %). On notera également la capacité à « mobiliser les financements publics et privés » (60 %) [26]. Ce dernier point est pourtant fondamental, quand on sait que la plupart des organismes d'aide associent spontanément l'innovation et la technologie. Encourager l'innovation de service est essentiel. Il s'agit aussi d'une question de moyens. Comme le souligne l'étude en question, « de nombreuses entreprises françaises qui innovent dans et par le service pourraient donc être éligibles à des dispositifs de soutien de leur projet d'innovation (Oseo, Crédit d'Impôt recherche, statut de Jeune entreprise innovante, FEDER, Investissements d'avenir...) et ne font pas la démarche par méconnaissance des aides ou par autocensure ». Afin de lever les freins à l'innovation, la CPCS propose de faciliter le financement de l'innovation de services. Il faudrait procéder à une augmentation du pourcentage des projets « innovations services utilisant des technologies » au sein d'Oséo, par exemple.

Dans le secteur des services, la France a de nombreux atouts, mais les entreprises sont à la peine. Heureusement, les symptômes sont identifiés et les grands principes de la cure sont connus. Nous en avons énuméré quelques-uns : coût du travail et charges structurelles, rigidité du marché du travail, manque de ressources et de formation, manque d'encouragement à l'innovation... Et surtout, manque d'une stratégie de développement claire et identifiée à l'égard d'un secteur d'activité en pleine explosion. Comment faire pour aider nos entreprises à mieux s'intégrer à la révolution mondiale qui est en cours ? Existe-t-il un modèle de transformation ? Et si oui, est-il possible de s'en inspirer pour effectuer un véritable changement ? C'est la question que nous souhaitons maintenant aborder.

---

24. Commission permanente de concertation des services, « Le secteur des services en 2010 », in *Rapport 2010*, Paris, La Documentation française, p. 118.
25. Ernst & Young, *La révolution des services - Nouveaux besoins, nouveaux services, nouveaux métiers*, Ernst & Young advisory 2012, p 51.
26. *Ibid.*

# L'« ESPRIT DE SERVICE » COMME MODÈLE

Face à ce diagnostic, si la France veut réellement participer à la révolution des services, il faut qu'elle y mette rapidement les moyens et s'engage pleinement. Toute réflexion sur une politique de développement du secteur des services doit prendre en considération l'aspect qualitatif de la notion même de service, de relation et se nourrir d'exemples. J'ai donc choisi de développer ma réflexion en prenant comme exemple les enseignements tirés de mon expérience de la transformation du Groupe La Poste par la notion d'« Esprit de Service ».

## Etude de cas : l'« Esprit de Service », au cœur de la transformation du Groupe La Poste

Dans un premier temps, nous décrirons les étapes qui ont présidé à la transformation en cours du Groupe La Poste. Puis nous analyserons le rôle essentiel joué par l'« Esprit de Service ».

### L'évolution des services au sein du Groupe La Poste

À la base de l'évolution des services au sein du Groupe, on trouve une réflexion générale intitulée « Ambition de service du Groupe La Poste ». Il s'agit là d'une démarche de « transformation service » mise en place à partir de 2008, qui concerne tous les métiers de La Poste – la logistique légère, le Courrier, le Colis et l'Express, les services bancaires et financiers – et qui est fondée sur l'excellence de la relation et la confiance.

Dans le domaine du service en particulier, la confiance passe par l'engagement. Et donc par la mesure et le rendre compte régulier.

J'ai ainsi mis en place avec mes collaborateurs un premier chantier qui visait à renforcer la confiance des clients. La confiance étant plutôt un résultat, nous avons

recherché ce qui pouvait la détruire. Nous avons ainsi identifié les principaux irritants des clients (nous ferons par la suite la même démarche en ce qui concerne la confiance interne et la recherche des irritants des opérationnels. Par symétrie des attentions. Par exemplarité. Toute l'entreprise doit se mettre au service des acteurs en contact avec les clients). L'entreprise a ensuite pris une décision courageuse, s'engager précisément sur ce qu'elle faisait le moins bien : réduire l'attente en bureau de poste, assurer une deuxième présentation gratuite des courriers recommandés le lendemain sur demande du client, faciliter l'accès à l'information sur les conditions de distribution du courrier (création du 36 31 non surtaxé), assurer la tournée au plus tard le lendemain en cas de tournée à découvert (non-distribution du courrier), améliorer le traitement des réclamations, informer régulièrement les clients sur les services de La Poste.

Dans le cadre d'un deuxième chantier, nous avons mis en place le service consommateurs multi-canal du Groupe afin de simplifier la relation client. Le 36 31 est ainsi un numéro unique qui permet d'accéder à l'ensemble des services du Groupe et qui reçoit 800 000 appels par mois. Cette organisation multi métiers (Courrier, Enseigne, ColiPoste) est assurée par plusieurs plateaux de téléconseillers, tous postiers, en cohérence avec le modèle social du Groupe. Le service consommateurs sur le portail Internet du Groupe complète l'offre du numéro unique. Ce dernier accueille aujourd'hui plus de 140 000 visiteurs uniques par mois et nous avons pour objectif d'en faire le canal privilégié du dépôt des réclamations. Nous avons pensé à tout le monde : en 2012, nous avons ainsi mis en ligne une page dédiée aux sourds et malentendants et une vidéo mode d'emploi en langue des signes, ainsi qu'un formulaire simplifié de demande d'information. Enfin le multi-canal, c'est aussi tout à la fois une adresse postale du service consommateurs (99 999 La Poste) et la présence de téléconseillers sur les médias sociaux pour répondre aux demandes clients sur Facebook et Twitter.

Il est important de rappeler que ces deux grands chantiers de transformation service ont été co-construits avec toutes les parties prenantes : associations de consommateurs, clients, postiers, managers… Cette démarche d'amélioration continue a déjà donné ses fruits, puisqu'en 2012, La Poste a été récompensée par le podium de la relation client TNS Sofres/Bearing Point [1] en obtenant la première place dans la catégorie entreprises de services.

1. Ce trophée se base à la fois sur une étude prospective et l'évaluation des meilleures pratiques, pour mettre en valeur les entreprises et les administrations qui satisfont leurs clients et usagers et révèle les actions mises en œuvre pour y arriver. Pour évaluer les 150 entreprises et organisations en compétition, le podium a interrogé plus de 4 000 Français.

La transformation de la relation client en bureau de poste : accueil, écoute et efficacité.

À l'époque, l'irritant principal des clients était le délai d'attente dans les bureaux de poste. Nous avons mis en place l'opération « Contre toute attente », un pilote mené en collaboration avec les équipes des bureaux et leurs clients. Nous avons procédé à l'analyse des usages et de l'expérience client tout au long de son parcours en bureau de poste et effectué un large *benchmark* des lieux de service. La démarche participative « Bienvenue à La Poste » a permis d'associer tous les collaborateurs. Ainsi, nous avons ensemble, analysé et décomposé les attentes clients. Les horaires d'ouverture ont été revus, des automates ont été déployés, libérant ainsi du temps aux postiers pour accueillir et conseiller les clients. « Contre toute attente » a conduit à une nouvelle approche proactive de l'accueil client en bureaux de poste, fondée sur la segmentation des flux client en fonction de leurs besoins, du temps des opérations, sur une nouvelle organisation du travail en recherchent le gagnant-gagnant pour les guichetiers et sur une nouvelle signalétique.

## Standardiser pour piloter, homogénéiser et améliorer l'accueil

La mise en place des standards de service sur les principaux points du parcours client (rapidité de service, mobilisation face à l'attente, propreté des espaces, information client, disponibilité des automates, …) pour l'ensemble des bureaux de poste, a joué un rôle clé dans la transformation de l'enseigne (réseau des bureaux de poste). Par exemple, l'accueil : « Je suis pris en charge et orienté dès mon entrée dans le bureau. Je suis accueilli avec attention et courtoisie » ou encore la remise des instances : « Je repars avec mon courrier ou mon colis conformément aux informations figurant sur l'avis de passage ». Chaque service standardisé doit répondre à un seuil d'exigence : ainsi pour déposer ou retirer un courrier recommandé ou un colis, le client doit être pris en charge en moins de 5 minutes [2].

Ce nouveau modèle d'accueil dans lequel le guichet a disparu a laissé place à un espace service client permettant davantage de personnalisation et d'adaptation de la relation aux attentes de chaque client, tout en réduisant l'attente de manière très significative. La standardisation du service rendu nous permet de piloter la qualité de la relation client et d'homogénéiser les prestations de service.

2. Le seuil d'exigence correspond à « 85 % des clients [qui] ont été pris en charge en moins de 5 minutes ». Le seuil d'inacceptabilité est atteint quand le client a attendu plus de 15 minutes.

## Valoriser la transformation

Un autre aspect fondamental est de pouvoir évaluer et rendre compte régulièrement et en transparence des progrès qui sont effectués. Par exemple, nous avons organisé jusqu'à 60 000 visites mystères par an dans les 2 000 plus importants bureaux de poste pour mesurer la qualité de service. Les résultats sont disponibles sur l'intranet du Groupe, ce qui permet aux équipes d'évaluer les marges de progression. Pour aller plus loin, à partir des standards de service, nous avons travaillé avec l'AFNOR pour élaborer un référentiel d'engagements de service certifiable par les auditeurs. Enfin, à partir de 2011, les bureaux certifiés ont commencé à afficher des chartes d'engagements locales, sur lesquelles sont indiquées les actions du bureau de poste. Le bilan de cette opération à janvier 2013, ce sont plus de 1 300 bureaux de poste qui sont certifiés AFNOR « Engagements de service », 1 375 bureaux entièrement rénovés et 1 115 établissements qui affichent des chartes d'engagements locales. Pour les clients de ces bureaux, c'est un temps d'attente qui est passé de 8,27 minutes en 2008 à 1,49 secondes en moyenne en 2012 (et 92 % des clients servis en moins de 5 minutes) pour déposer ou retirer une lettre recommandée ou un colis. Enfin, toujours en 2012, en sortie de bureau de poste, 96 % des clients se disent satisfaits de leur visite, dont 71 % très satisfaits.

## Une démarche co-construite

Il y a eu une véritable fierté et une montée en compétence de toutes les équipes qui y ont participé. Ce sont aujourd'hui des experts de terrain recherchés et sur qui l'entreprise s'appuie pour expérimenter de nouvelles innovations de service. Le pilotage des équipes a été fondamental. Ce dernier s'est fait avec l'intégration d'indicateurs de service dans les instances de gouvernance et la mobilisation du management et de tous les postiers sur les engagements. Il s'agit de valoriser les réussites et les inscrire dans une démarche d'amélioration continue.

## Le design de service : une clé de la transformation

À chaque étape de la transformation du Groupe, la recherche de la satisfaction du client, sa fidélisation, sa recommandation, son enchantement, en un mot « l'effet Waouh », sont recherchés. Dans cette perspective, le design de service a joué un rôle essentiel, une approche marketing radicalement différente fondée sur la co-construction et la co-création. Nous avons écouté nos clients et dialogué avec eux à tous les niveaux possibles. En démultipliant les points de contact, le web social a également joué un rôle essentiel. Un client bien accueilli au sein de nos bureaux de poste, sur notre page Facebook ou au 36 31, ne sera pas seulement un client satisfait, il sera également un nouvel ambassadeur de notre marque. La transformation du Groupe La Poste est née d'une vision radicalement innovante

de la relation client qui s'inscrit dans l'ère des technologies de l'information et de la communication et du web social. Nous avons mobilisé tous les éléments mis à notre disposition pour revisiter l'expérience client et faire en sorte d'obtenir non seulement la satisfaction, mais également la préférence des clients.

### Ré-enchanter les clients avec l'« Esprit de Service »

« L'"Esprit de Service" est un ensemble d'attitudes clés et de compétences, qui, prenant appui sur les valeurs de l'entreprise, permettent de construire, dans la durée, une relation client de qualité fondée sur le professionnalisme et l'engagement des équipes » [3]. La démarche a été co-construite, associant l'écoute des salariés et des clients à l'observation des pratiques des grands groupes de service. Cela a permis de structurer le contenu de l'« Esprit de Service » autour des attitudes et comportements liés à l'accueil (aller vers l'autre avec le sourire), à l'écoute (empathie, reformulation) et à l'efficacité (rendre rapidement et avec compétence le service demandé). L'« Esprit de Service » constitue une véritable évolution de la façon dont les métiers sont exercés.

Jean-Jacques Gressier, auteur de l'ouvrage *Servir ou disparaître* (éditions Vuibert, octobre 2011) le définit ainsi : « C'est d'abord d'avoir conscience que l'on participe à quelque chose de plus grand que soi. C'est un état de gratitude qui consiste à être reconnaissant vis-à-vis du client. Cela implique tout un travail sur la relation à l'autre, pour prendre soin de lui ».

Cette démarche gagnant-gagnant implique de déployer les attitudes de service sur les trois niveaux de la relation : entre collaborateurs et clients, entre les managers et les collaborateurs et entre métiers dans une logique de coopération. Elle implique donc une symétrie des attentions. Cette dernière est la clé de la satisfaction client. L'écoute des clients doit être à la base de cette démarche et s'appuyer sur un dispositif très important de mesures de satisfaction et d'enquêtes. L'écoute et l'implication des collaborateurs dans la démarche est également primordiale. L'« Esprit de Service » révèle également toute la dimension de l'innovation participative, une démarche qui aide à stimuler et à favoriser l'émission, la mise en œuvre et la diffusion d'idées par l'ensemble des collaborateurs en vue de créer de la valeur ajoutée et de faire progresser l'organisation.

Aujourd'hui, pour le Groupe La Poste, développer l'« Esprit de Service » chez tous les collaborateurs est la nouvelle étape de la transformation service.

C'est un véritable modèle de management global de la relation. Il s'agit d'un cadre de référence pour tous les postiers du Groupe. Ce dernier implique une co-

3. Xavier Quérat-Hément, « Ma définition de l'esprit de service », blog l'Esprit de service (http://www.xavierquerathement.fr/ma-definition-de-lesprit-de-service/), 13 juin 2012.

production par l'ensemble des acteurs, une symetrie des attentions, un partage des valeurs et l'enchantement du client.

La diffusion de l'« Esprit de Service » s'appuie sur un important dispositif combinant tous les leviers du management : donner du sens, intégration dans les fiches de poste des guichetiers et responsables d'établissements, intégration des attitudes clés dans la méthode de conseil et d'accompagnement « Engagement Service Client », formation « Service gagnant », modules de *e-learning* sur l'« Esprit de Service », élaboration d'une méthodologie de déploiement de l'« Esprit de Service » en bureau de poste, ateliers de formation des facteurs en établissements Courrier, professionnalisation de la démarche « irritants opérationnels », mise en place de standards de service, mobilisation des centres de relation client téléphoniques (certifiés sur la base de la norme NF345 qui intègre la notion de symétrie des attentions), etc. Depuis 2009, plus de 20 000 guichetiers ont ainsi suivi la formation « Service gagnant » intégrant des mises en situation, 13 000 cadres et agents de production ou facteurs du Courrier ont suivi une formation aux attitudes de services, 2 000 opérateurs de livraison de ColiPoste ont été formés à la gestion des insatisfactions clients et tous les cadres stratégiques promus suivent une formation dédiée au management de l'« Esprit de Service ». Des rencontres en territoires réunissent les managers en ateliers sur la mise en œuvre opérationnelle de l'« Esprit de Service ». Enfin, un baromètre qui intègre la perception de l'« Esprit de Service » par les clients, les collaborateurs et les encadrants est en cours d'élaboration.

### L'« Esprit de Service », fondement du projet de norme européenne sur l'enchantement du client

Les stratégies de service qui visent la préférence de marque sont toutes fondées sur le principe de l'enchantement des clients. La satisfaction des clients est un pré-requis qui ne suffit plus aujourd'hui pour faire la différence. L'enjeu principal est alors de s'inscrire dans une relation d'enchantement durable, dans laquelle l'ensemble de l'entreprise est engagée.

Pour cela, le Comité européen de normalisation (CEN) a lancé fin 2012 des travaux pour rédiger un projet de norme, s'inspirant de la norme allemande liée à l'enchantement du client par l'excellence du service. Dans ce cadre, le groupe de travail français, réuni au sein du COS12 de l'AFNOR, dont j'assure la présidence, a produit en mars dernier un texte et un modèle déterminants pour les travaux à mener d'ici fin 2013.

Sous l'impulsion de la délégation française, le Comité européen a retenu la symétrie des attentions (satisfaction des clients, satisfaction des collaborateurs) au titre des principes du futur texte. On y trouve également le principe d'un management de l'organisation intégrant en interne le client à toutes les étapes.

Deux convictions traversent le système de management : la recherche de l'enchantement des clients et le fait que le personnel fait la différence.

Au niveau des composantes du système, la proposition française a marqué les travaux à venir. Le modèle se présente sous la forme d'une roue de l'excellence.

La culture de service apparaît comme la composante principale pour réussir la transformation de service et l'enchantement du client. Le modèle renvoie ainsi à l'« Esprit de Service » qui, au travers des attitudes de service, fait le lien entre les valeurs, les mots et leur traduction opérationnelle au cœur de l'expérience client. La culture de service va également se traduire par l'engagement du management dans le *servant leadership* et la mise en place d'une démarche d'excellence de service et de coopération interne pour développer et valoriser l'engagement du personnel. Écoute et co-construction, principes d'action de l'« Esprit de Service », se retrouvent au cœur du modèle dans une démarche où partout se retrouvent design et innovation de service.

L'enchantement du client ne se décrète pas ! Il ne se normalise pas non plus ! En revanche, ce projet de norme constituera une source d'inspiration pour les entreprises qui souhaitent renforcer leur engagement sur la voie de l'« Esprit de Service ».

J'ai voulu démontrer que la transformation service est possible et que cette innovation peut amener des progrès considérables et éventuellement faire la différence, sans pour autant qu'une technologie lui soit nécessairement adossée.

Nous pouvons transposer ce modèle que nous avons développé dans cette « France miniature » qu'est le Groupe La Poste à l'ensemble de notre pays pour faire de notre pays une terre de services.

# RÉVEILLER LE SENS DE L'ACCUEIL QUI SOMMEILLE EN CHAQUE FRANÇAIS

Les Français ne seraient-ils pas en train de perdre le sens de l'accueil ? On peut se le demander au regard de l'actualité brûlante : à la suite d'une agression de touristes chinois, Pékin a demandé aux autorités françaises d'offrir une meilleure protection à ses visiteurs [1]. Ce phénomène nous invite à tirer la sonnette d'alarme. Revenons donc quelques instants au tourisme. Comme nous l'évoquions, voici sans doute un des secteurs d'activité pour lequel la France bénéficie de nombreux atouts, puisque nous sommes la première destination mondiale (81 millions de touristes en 2011). Or nous ne profitons pas pleinement de cette rente de situation, puisque nous ne sommes que le troisième pays à bénéficier des recettes du tourisme (54,5 milliards de dollars). Pire, récemment, un rapport publié par le Forum économique mondial rétrogradait la France à la 7e place au niveau de la compétitivité. L'étude en question passe en revue 140 pays et prend en considération plus de 75 indicateurs (environnement politique et sanitaire, prise en compte du tourisme par les autorités, infrastructures, réseaux de transport, ressources humaines, richesses culturelles, etc.). Notre pays a reculé de quatre places par rapport au classement précédent. Bien que la note de la France reste bonne, il est à noter que les autres pays progressent. Dans une interview donnée aux *Echos*, Thea Chiesa, responsable de l'enquête donne les raisons de ce classement : les pays qui ont progressé sont ceux qui ont fait du tourisme un enjeu national. Ensuite, la France est chère. De fait, elle se situe en parallèle au 137 e rang pour les « pratiques en termes de recrutement et de licenciement » et au 119e au titre de la « facilité à embaucher du personnel étranger ». La conclusion est simple : l'enjeu « n'est pas tant dans l'augmentation du nombre de touristes,

1. « La France, bourreau de ses touristes chinois ? », *Le Point.fr,* 23 mars 2013.

mais dans l'accroissement des recettes qui stagnent » [2]. Les politiques et les professionnels doivent méditer sur trois axes : « faire du tourisme une priorité ; les ressources humaines ; la qualité du produit » [3]. Cette analyse va dans le sens de notre démonstration et nous avons déjà évoqué deux des trois axes dont parle Thea Chiesa. Le problème ici posé est comment faire pour améliorer la qualité de l'accueil pour que les touristes préfèrent la France. C'est donc un problème similaire à celui que nous nous sommes posés au sein du Groupe La Poste dans le cadre d'« Ambition de service ». Cette question, nous pouvons la poser pour le secteur du tourisme et également pour le pays en général. Peut-on réformer notre pays en y appliquant les grandes recettes de l'« Esprit de Service » et faire que nous devenions le champion de l'accueil ? Et si oui, comment ?

## Une image du pays ternie



Il y a quelques années de cela, les déclinistes étaient apparus comme les premiers lanceurs d'alertes : alors que certains politiques s'attardaient encore à la défense du modèle français, ces éditorialistes à la plume acerbe tiraient leurs salves pour dénoncer la douce décrépitude de notre pays. C'est ainsi que Nicolas Baverez, par exemple, publiait déjà en 2003, *La France qui tombe*. Aujourd'hui, le déclin de la France est définitivement inscrit dans toutes les têtes et la crise semble s'être installée pour de bon. Aussi, il n'est pas une semaine sans qu'un grand hebdomadaire fasse choux gras d'un dossier spécial sur les problèmes auxquels se trouve confronté notre pays. Or, si la crise et le déclin se font ressentir sur notre propre territoire, ils se reflètent également dans l'image que nous donnons de notre pays à l'étranger. Jean-Pierre Letartre, président d'Ernst & Young en France, s'interrogeant sur les raisons de l'affaire Montebourg-Taylor [4], affirme : « L'attractivité de la France, aux yeux des investisseurs étrangers, est effectivement malmenée, à la fois sur le fond et sur la forme. Sur le fond, la complexité de son environnement juridique et fiscal, son instabilité et sa rigidité constituent des freins importants pour les investisseurs. À cela s'ajoutent des mesures qui, même si elles ne sont pas mises en place, créent d'importants dommages en termes d'image. Ne serait-ce que le débat sur la taxe des 75 %. Beaucoup de bruit qui vient renforcer les préjugés contre l'économie française et étayer l'idée selon laquelle les investisseurs, les entrepreneurs, ceux qui créent de la richesse ne sont pas les bienvenus ». Pour le dirigeant d'Ernst & Young, il est essentiel de se démarquer pour être choisi. Or, « en 2011, sur 540 projets d'implantation internationale en France, seuls 23 proviennent des BRICS quand on en compte plus du double pour le Royaume-Uni (54) ou l'Allemagne (69) ».

2. Christophe Palierse, « La France invite à mieux s'occuper de son tourisme », *Les Echos*, 7 mars 2013

3. *Ibid*.

4. Jean-Pierre Letartre, « L'envie de France », *Le Figaro*, 23 février 2013.

Comment expliquer cela, alors que la France dispose de tant d'atouts ? « Une situation géographique de choix au cœur de l'Europe - le plus grand marché du monde -, siège de nombreuses entreprises leaders dans les secteurs stratégiques, sans oublier un système éducatif de renommée internationale, une population de travailleurs qualifiés et productifs et des infrastructures de grande qualité ».

Alors que les entreprises étrangères risquent d'avoir de plus en plus de réticences pour choisir la France, les touristes trouvent également de nombreux griefs. C'est ainsi qu'on a parlé récemment du « syndrome de Paris », en référence au « syndrome indien » [5], de Régis Airault, ancien psychiatre de l'ambassade de France à Bombay. Ce dernier a décrit la folie dont s'emparait les voyageurs qui épris d'Inde, se retrouvaient choqués du fait de l'écart entre le pays dont ils avaient rêvé et le pays réel (pauvreté, omniprésence de la mort…). Les touristes japonais souffriraient, eux, du syndrome de Paris. Une première cause de leur mal serait la découverte d'une ville contemporaine comme toutes les autres qui n'a plus rien à voir avec le conte de fée qu'ils imaginaient. Une seconde cause, bien plus importante, celle-ci, est la confrontation aux autochtones. « La déception est surtout exacerbée par les traits de personnalité les moins charmeurs de la ville : un accueil touristique difficile, une relative désorganisation et des habitants froids, voire impolis. Difficile de ne pas l'admettre, face à la légendaire politesse japonaise, le Gaulois a quelque chose de bourru. Et c'est bien là le problème. Le vol Narita-Roissy est trop court pour se préparer à de si profondes différences. En quelques heures, la culture du respect et de la discrétion laisse place à la franchise et au second degré, la rationalité urbaine au désordre organisé. Si les frères ennemis anglais se gaussent mais s'accommodent des humeurs parisiennes, c'est qu'au fond ils ne sont pas si différents. » Et l'auteur d'évoquer des moyens de prévenir le mal. « Pour aider les voyageurs à s'y préparer, *The Atlantic*, qui consacre un article au phénomène, prescrit d'intenses cures de réalisme, par le visionnage répété de La Haine, complétées par un brève rappel des émeutes de 2005. Et liste, à des fins thérapeutiques, tous les désagréments auquel le touriste trop naïf doit se préparer, du harcèlement des vendeurs de souvenirs au manque d'attention des serveurs de brasserie. De quoi passer un meilleur voyage, voire ne pas partir du tout ». [6]

Qu'il s'agisse d'entreprises, ou de touristes, un problème du sens de l'accueil semble émerger dans notre pays dont l'image se dégrade. Certes, les deux exemples que nous avons pris sont extrêmes. Mais ils expriment un problème bien réel. D'ailleurs, nos compatriotes commencent à avoir conscience du fait que l'image de notre pays se détériore. Ainsi, un sondage Ifop paru en 2010 annonçait que 71 % des Français avaient le sentiment que l'image de leur pays se dégrade. Si nous ne trouvons pas le moyen d'attirer, alors d'autres pays plus accueillants nous

5. Claude Lévy, « Le "syndrome de Paris", le mal qui guette les touristes japonais », in *Aujourd'huilemonde.com*, octobre 2011
6. *Ibid.*

raviront la valeur ajoutée des mannes que sont le tourisme et de la croissance que peuvent nous apporter les entreprises étrangères. Tel est pourtant bien l'enjeu pour notre pays. Comme le rappelle l'économiste Marc de Scitivaux, «Tant que ce gouvernement n'admettra pas publiquement que le vainqueur c'est celui qui, dans cette concurrence mondiale, œuvre pour attirer les capitaux et les cerveaux, on n'avancera pas» [7]. Un dernier exemple pour montrer à quel point le sens de l'accueil est fondamental : en déclarant qu'il va dérouler le tapis rouge à toutes les entreprises françaises, le Premier ministre britannique a réussi à marquer les esprits. La question qui se pose est donc bien «comment faire pour être le pays préféré ?»

## Repartir sur de bonnes bases

Parce que l'objectif de cette Note est moins de dresser le tableau sombre d'une France de moins en moins terre d'accueil que de trouver des solutions pour redonner à notre pays la réputation qui a été jadis la sienne, nous allons évoquer ici les mesures qui pourraient être prises afin de ne pas nous laisser tomber dans la torpeur d'une France, carte postale, cliché éternel et immuable, enviée des touristes du monde entier. Tout d'abord, il y a des signaux inquiétants, mais il y a également de nombreux signes encourageants. Une enquête TNS Sofres [8] plus récente dénonçait un complexe du déclin. En effet, 57 % des Français estiment que le rôle de la France sur la scène mondiale est moins important par rapport à il y a une vingtaine d'années, alors que la perception d'un renforcement du rôle de la France reste largement majoritaire dans la plupart des autres pays (77 % au Maroc, 59 % en Inde, 55 % au Brésil et en Espagne). Cette même enquête démontre que la France attire. «L'attirance pour la France est réelle, notamment dans les BRICS (81 % des Brésiliens déclarent qu'ils aimeraient étudier en France, 77 % y travailler, et 74 % y vivre), au Maroc, en Pologne ou en Egypte. Mais nos voisins aussi se montrent attirés par la France : 48 % des Allemands déclarent qu'ils auraient aimé vivre en France, 47 % des Espagnols, et 35 % des Britanniques !»

Autre signe encourageant : «la France est de plus en plus gagnée par la mondialisation». Ainsi, dans le dernier classement Ernst & Young, la France arrive en 14e place devant les États-Unis et la Chine. Le fait remarquable étant qu'elle a gagné 7 places depuis 1995. Le classement en question s'appuie sur cinq critères qui sont «l'importance des échanges commerciaux dans l'activité économique (PIB), les flux de capitaux, les mouvements de main-d'œuvre, les échanges technologiques et l'intégration culturelle» [9].

7. Marc de Scitivaux, «Le gouvernement a compris qu'il doit abandonner ses promesses», entretien avec Julien Gagliardi, http://jeanmarc-sylvestre.com, mars 2013.
8. *L'image de la France dans le monde*, TNS Sofres, 22 février 2012.
9. Jean-Pierre Robin, «La France est de plus en plus gagnée par la mondialisation», *Le Figaro,* 22 janvier 2013.

À côté de cela, énumérons brièvement les nombreux atouts de la France : une position géographique avantageuse ; une population en forte croissance ; Paris, une métropole flamboyante qui représente une grande marque mondiale ; des grands groupes de services et d'industrie leaders sur la scène mondiale ; un mix énergétique très diversifié ; un service public développé en voie de modernisation ; de nombreux inventeurs et des découvertes à exploiter ; des filières d'excellence à réputation mondiale ; etc. Tous ces atouts nous indiquent que la partie est loin d'être perdue d'avance et qu'il suffirait d'une stratégie bien définie assortie d'une politique publique volontariste et efficace pour dynamiser cet ensemble. Dans une tribune publiée récemment [10] Sylvia Pinel, la ministre de l'Artisanat, du Commerce et du Tourisme, prenant la mesure du travail à effectuer pour maintenir la France sur le podium des pays leaders mondiaux du tourisme affirme : « J'ai présenté au Conseil des ministres mes orientations qui sont axées sur deux priorités. La première est la création d'une véritable filière de l'industrie touristique, capable de fédérer l'ensemble des acteurs. La deuxième est l'amélioration de la qualité de notre offre, que ce soit en matière d'accueil, d'hébergement, ou de formation. Je signerai les premiers contrats de destinations avant l'été. Ce sont des engagements innovants entre l'État et les collectivités locales pour renforcer l'attrait des destinations, organiser les acteurs et les réseaux et nous rendre ainsi plus forts pour assurer la promotion de nos territoires. De nouveaux objectifs précis ont été fixés à Atout France (l'agence de développement touristique de la France) pour structurer la filière et mieux organiser notre promotion à l'international en définissant des pays cibles ».

Cette annonce capitale va tout à fait dans le sens de notre démonstration. Aussi, nous souhaitons proposer une méthode audacieuse pour faire de la France la patrie des services, reconnue mondialement comme un pays d'accueil de référence. Pourquoi ne serait-il pas, de la même manière, possible de faire évoluer la politique de services d'un pays entier, en définissant de nouveaux engagements et en y appliquant ces principes ? Voici donc nos recommandations.

## Des pistes pour l'action

### Un ministère dédié

Aujourd'hui quand les français pensent emploi et croissance, ils ont en tête la troisième révolution industrielle. Force est de constater qu'il existe un ministère de l'Industrie. Il n'existe pas de ministère des Services. Le tourisme, quant à lui, a une place subalterne. La volonté publique doit se manifester davantage pour faire évoluer et protéger les acteurs de ce secteur d'activité qui en a tant besoin.

10. Sylvia Pinel, « Le tourisme : un atout majeur pour la France », *Économie Matin.fr*, 18 mars 2013.

Nous pensons qu'un grand ministère du Tourisme et des Services devrait être mis en place pour piloter les réformes stratégiques.

### Des outils de communication d'envergure sur la thématique de l'accueil et des services

Le ministère en question devra se doter d'outils de communication appropriés et fédérer des événements à la hauteur de son ambition. C'est ainsi qu'on pourrait lancer une « Fête des services », sur le modèle de la « semaine de l'Industrie » ou de la « semaine du Goût » (visite d'entreprises de services, démarche orientation-éducation-formation, site dédiée, événements d'entreprises…). On mettra également en ligne un portail dédié au tourisme, aux bonnes attitudes de service, aux enjeux du savoir accueillir.

### « Le Grand Paris », capitale économique du tourisme et des services

Paris jouit aux yeux du monde entier d'une notoriété hors du commun, avec 29 millions de visiteurs en 2012, elle est la première destination touristique mondiale. C'est une marque exceptionnelle. Des efforts supplémentaires devraient être consacrés afin d'en faire un haut lieu de l'accueil. Cet objectif devrait être l'enjeu des candidats qui se présenteront à la prochaine campagne pour les élections municipales. C'est aussi tout l'enjeu du Grand Paris avec la métropolisation de la croissance et la fluidité de la circulation.

### Pilotage d'une transformation des services publics par un comité « Esprit de Service »

Afin de faire de notre pays une référence en matière d'accueil, nous devons également travailler sur la transformation de l'ensemble de nos services publics. L'étude Ernst & Young, largement citée, parle de « révolution copernicienne du secteur public » : « le secteur public, qu'il s'agisse de l'État, des collectivités locales, des organismes de protection sociale ou des établissements publics, est confronté à cette même tension issue de ressources financières contraintes et d'une attente accrue de services publics de qualité ». Si la Modernisation de l'action publique (MAP, anciennement baptisée Révision générale des politiques publiques - RGPP) a jusqu'à présent largement pris en considération les paramètres de moyens et d'organisation des ressources humaines, ainsi que la modernisation des facilités (mise en place de moyens dématérialisés, etc…), il a peu été question de l'aspect qualitatif. L'enjeu est pourtant de taille puisqu'il s'agit précisément de faire en sorte que notre pays devienne une référence en la matière. Pour organiser cette transformation, un comité « Esprit de Service » rassemblant des personnalités qualifiées pourrait lancer un Grenelle de la transformation, rédiger un Livre blanc,

définir une norme transversale « Esprit de Service », qui irait bien au-delà de la « Charte Marianne », et mettre en place un cursus « Esprit de Service » à l'École nationale d'administration.

### Encourager les entreprises de services innovantes

Nous avons vu le rôle essentiel joué par l'innovation de service. Nous pensons qu'il faut tout mettre en œuvre pour favoriser les entreprises de services innovantes. Saluons à cet égard le lancement par la mairie de Paris d'un incubateur dédié aux entreprises innovantes du tourisme baptisé « Welcome City Lab » qui accueillera et hébergera quarante projets. Nous pensons qu'il faut généraliser cette démarche. La création d'un fond dédié regroupant des *business angels* spécialisés serait également un plus pour l'économie du tourisme et des services.

### Définir une norme de « l'Excellence Service » et la mettre en application chez les acteurs clés

Le déclin de nos services n'est pas une fatalité. Il existe des solutions pour retenir les visiteurs et surtout pour leur faire préférer notre pays. Il s'agit de mettre en œuvre une politique volontariste qui mobilise les acteurs publics et privés pour faire de la France le pays de l'« Excellence Service ». La différenciation se fait désormais non plus par le produit ni par le service, copiables de plus en plus rapidement, mais par la qualité de la relation. Cette nouvelle dimension est renforcée par les spécificités non seulement des activités de service, mais aussi par le caractère serviciel de l'économie, axé davantage sur la maîtrise des usages et des expériences que sur la possession des produits ou services. On pourrait confier à Atout France l'ingénierie d'un projet « Excellence Service » dédié à l'accueil en France. Enfin, il serait important de mettre en place un «écosystème de l'accueil» avec des partenaires (Aéroports de Paris, La Poste, RATP, SNCF, Hôtels, Restaurants, Foires et Congrès, Taxis, Banques) et des professionnels du service et du tourisme.

## Bienvenue dans la France de demain, pays de l'« Excellence Service »

Dérogeant à ses habitudes, la famille Nikomata avait décidé de laisser tomber Japan Airlines et choisi Air France pour se rendre à Paris. La compagnie aérienne après un passage à vide, était revenue en fanfare sur le devant de la scène et proposait une panoplie de services innovants qui venait d'en faire la première compagnie aérienne de services au monde. De la réservation des billets aux modalités du vol, la prise en charge du client était totale. À cela s'ajoutait l'attitude du personnel et la relation client qu'ils entretenaient avec les voyageurs. Les

nouvelles techniques de management et le design de service avaient permis de créer un accueil unique, envié désormais par de nombreuses compagnies aériennes. Une méthode de management labellisée « Esprit de Service » centrée sur la symétrie des attentions, doublée d'une réorganisation totale des équipes avaient permis de faire des steward et des hôtesses les acteurs de premier plan d'une expérience de voyage unique. À cela s'ajoutaient de nombreuses innovations de services dont pouvaient disposer les voyageurs qui avaient choisi la formule « Excellence Service ». Dans ce cadre exclusif, dès l'atterrissage, la famille Nikomata fut accueillie par un *welcomer* parlant couramment japonais qui les accompagna de la sortie d'avion jusqu'à la récupération de leurs bagages en passant par la barrière douanière à accès facilité. Grâce à un nouveau système, leurs bagages les attendaient en toute sécurité. Une fois ces derniers récupérés, cet accompagnateur personnel leur remis également leur passeport « Excellence Service », un document qui listait les lieux labellisés par cette nouvelle norme qui garantissait aux touristes l'obtention d'une qualité exceptionnelle *made in France*. Les saluant en les quittant au portique de bagages, le *welcomer* avait expliqué à nos visiteurs qu'ils pouvaient choisir entre un taxi labellisé « Excellence Service » et prendre une navette gratuite, mise à leur disposition, qui pourrait les déposer dans un lieu de leur choix à Paris. Ils pourraient également évaluer chacune de leur destination ou chacun de leurs prestataires de service, grâce à une application fournie, contribuant ainsi à la démarche. Toutes ces transformations avaient été accompagnées par le nouveau ministère de l'Industrie, du Tourisme et des Services.

# Table des matières

*Xavier Quérat-Hément est directeur de la qualité du Groupe La Poste. Président du comité d'orientation stratégique " Management et Services " de l'AFNOR, il siège également au Groupement des professions de services du MEDEF. Il a reçu le premier prix du Podium 2012 de la relation client TNS Sofres/BearingPoint (catégorie « Entreprises de services »).*

Institut Choiseul
16, rue du Pont Neuf
75001 Paris
www.choiseul.info


ISBN : 979-10-91525-06-0
Imprimé en France
Imprimerie DUPLI-PRINT, 2 rue Descartes, ZI Sezac, 95330 Domont
Dépôt légal : juin 2013

L'Institut Choiseul, un think tank au coeur des grands enjeux économiques, politiques et stratégiques internationaux.

L'Institut Choiseul est un centre de recherche indépendant, non partisan et à but non lucratif.

L'ambition de l'Institut Choiseul est de créer des espaces de dialogue au carrefour du monde politique et institutionnel, du monde de l'économie et de celui des idées, et de fertiliser les débats sur les problématiques internationales et stratégiques.

Partenaire des pouvoirs publics et des entreprises françaises, l'Institut Choiseul nourrit en continu les décisions des acteurs politiques et économiques, pour orienter l'action et pour contribuer au rayonnement de la France sur la scène internationale.

Institut Choiseul
16, rue du Pont Neuf
75001 Paris – France
Tél. : 33 (0) 1 53 34 09 93
contact@choiseul.info


ISBN : 979-10-91525-06-0
9 791091 525060

5€